

ÍNDICE

1. Introducción.....	pág. 2
2. Marco teórico.....	pág. 3
3. Antecedentes.....	pág. 18
4. Problema de Investigación.....	pág. 24
5. Objetivos.....	pág. 25
6. Método.....	pág. 26
6.1. Diseño	pág. 26
6.2. Participantes.....	pág. 26
6.3. Técnicas de recolección de datos.....	pág. 28
6.4. Procedimiento.....	pág. 28
7. Resultados.....	pág. 29
8. Discusión y conclusiones.....	pág. 36
9. Referencias.....	pág. 44
10. Anexos.....	pág. 46

INTRODUCCIÓN

La empresa familiar, representa en la actualidad un alto porcentaje en la totalidad de empresas en el mercado actual. A diferencia de las grandes empresas, sus miembros comparten lazos familiares y depositan en el nombre cooperación, lealtad y honestidad. Comparten metas, objetivos, valores. Pero este tipo de empresa no tiene alta tasa de perdurabilidad en el tiempo. Según las estadísticas internacionales, solamente del 24% al 30% sobreviven en el pasaje a la segunda generación y sólo un 13% al 14% logran llegar a la tercera.

En el presente trabajo se propone abordar la problemática de la sucesión familiar, donde dos sistemas, el familiar y el laboral, se entrecruzan y lo afectivo, y emocional por un lado generan pertenencia, cohesión, cooperación y estabilidad, pero por el otro, generan conflictos y los roles laborales se confunden con los familiares y afectan el clima laboral, la productividad, así como las relaciones con el entorno.

El tema a desarrollar, es de menester a la Psicología Laboral y Organizacional, ya que este tipo de empresas suele tener resistencias ante la organización, la capacitación y a la delegación. La falta del proceso de profesionalización, es decir, toda la preparación para la mejora continua de la empresa, así como la adaptabilidad al entorno y al cambio continuo de la sociedad actual, y a la diferencia de tiempos, y demandas, representa un riesgo para la empresa familiar. Se deben tener en cuenta todas las líneas de trabajo y los desafíos a los que se enfrenta la empresa. Es indispensable, realizar un protocolo o acuerdo escrito entre los miembros para poder tomar las decisiones adecuadas.

La capacitación constante del personal y el tránsito generacional adecuado, garantizan la continuidad de la empresa, por lo que a partir de la hipótesis de que los problemas de carácter afectivo son obstáculos para una sucesión intergeneracional adecuada, se realizará un estudio de casos en una empresa familiar, dedicada a la elaboración y venta de pastas frescas, utilizando para ello un enfoque cualitativo.

MARCO TEÓRICO

Definición de Conflicto

Según Robbins (1998), un conflicto sería un proceso que comienza en el momento entre dos o más partes, una percibe que fue o está por ser afectada por la otra. Esta conceptualización estaría englobando las siguientes características que los miembros de una organización experimentan, como ser: desacuerdos en base a las expectativas que tienen los integrantes de un comportamiento específico, distintas interpretaciones de un hecho, incompatibilidad de objetivos y metas, etc.

Para Davis y Newstrom (1999), un conflicto ocurre cuando las partes sienten que sus intereses o intenciones son opuestos, o están en desacuerdo respecto a las metas y objetivos a concretar, así como los métodos empleados para alcanzarlos.

La empresa familiar

En este tipo de empresas, la propiedad, la dirección y el control, y manejo de las operaciones está en poder de la familia. Sus integrantes toman las decisiones operativas y estratégicas, y asumen la responsabilidad de su accionar. Así, se constituye un nexo entre los integrantes donde los valores de la empresa y la familia están unificados, y fortalecidos. "...se considera a una empresa familiar como tal, cuando hay un nexo de unión importante entre familia y empresa" (Ginebra, 1997, p. 17). Coinciden dos sistemas sociales: 1) Familia: protección, afecto, lealtad y continuidad; 2) Empresa: lucro, productividad, y eficiencia. Asegura el espíritu familiar y el cuidado de la calidad, proyectado en el nombre familiar.

La empresa familiar, implica entonces la unión del capital y el esfuerzo familiar. Cada miembro de la familia, tiene a su vez el rol de padre, madre e hijos, al mismo tiempo que el rol de trabajadores.

Al igual que los otros tipos de empresa, es creada por uno o varios individuos que toman riesgos compartidos a partir de un sueño en común. Que planifican y crean estructuras. Buscan oportunidades y están dispuestos a enfrentar el cambio constante, que

desde su creación, la empresa tendrá que constantemente sobrellevar. Leach (1996) y Ward (1994) coinciden en que presentan, dos tipos de fortalezas, las cuales se destacan frente al resto de las empresas: unidad y compromiso, fortalezas que fluyen por el nexo entre sus miembros, quienes pertenecen a una misma cultura. Esta unidad entre sus miembros, la voluntad de permanecer juntos y conseguir una armonía entre las preferencias y el modo de actuar, hace que se produzcan intereses comunes entre los integrantes de una familia dedicada a la empresa familiar, con una autoridad reconocida, pero bajo un clima de mutua confianza, la cual evita luchas de poder e intenciones ocultas. La confianza y la unidad facilitan la comunicación, así como la comprensión de la información. Ésta, es fluida, intensa y sin barreras.

El objetivo de alcanzar el bien en común implica el compromiso y una voluntad para comprometerse a la tarea de modo prolongado e intenso, así como a la autoexigencia. El alcanzar un objetivo en común, implica una alta e intensa motivación, gracias al compromiso libre y personal de cada uno de los integrantes de la familia.

“El recurso más importante que tiene el propietario de una empresa familiar es su propia familia; es fuente de empleados, de nuevas ideas y de nueva energía, además de ser una buena razón para trabajar esforzadamente en pos del éxito” (Ward, 1994, p. 216). Pero, para que este recurso sea favorable, el empresario debe lograr la compatibilidad entre los intereses familiares y empresariales, que con frecuencia son opuestos. Las empresas familiares que son exitosas y tienen una buena gestión gerencial tienen el beneficio de poseer muchos rasgos positivos y constructivos. Para que ocurra este tipo de sinergia entre familia y empresa, se debe planificar con anticipación y estratégicamente, contemplando las necesidades y objetivos de ambos sistemas, teniendo en cuenta la misión familiar y la visión de su estructura en el futuro, así como programas que sirvan para mantener la colaboración y el apoyo de los miembros de la organización.

La participación de los miembros de la familia en la planificación, los incluye en un compromiso con las decisiones a tomar. Cabe destacar, que el cumplimiento de las normas será más factible si éstas se realizaron por consenso, en vez de un mandato autoritario.

En caso de que se produzca un mandato con estas características, diferentes autores coinciden en que podría ocasionar conflictos.

Conflictos predominantes en una empresa familiar

En este sentido, los problemas en una empresa familiar, se los puede dividir en conflictos internos y externos.

1) Conflictos internos: resistencias del dueño o fundador en la delegación; resistencias a capacitarse y a la profesionalización; falta de existencia de un organigrama, así como de una descripción correcta de funciones; una política poco racional de remuneraciones; carencia de un plan de negocios; falta de un plan de sucesión.

2) Conflictos externos: competencia, coste de equipamiento y su modernización, mercados retraídos, cargas impositivas, falta de crédito.

Los problemas que con más frecuencia se dan en este tipo de empresas son los siguientes: objetivos diferentes entre los socios; criterios distintos en el manejo del negocio; difícil delimitación entre lo empresarial y lo familiar; roles superpuestos; matriz de reporte superpuesta; falta de confianza para delegar; comunicación interna difícil; resistencias para capacitarse y profesionalizarse; la sucesión.

Ginebra (2001), hace la siguiente clasificación de conflictos y debilidades en empresas de familia: nepotismo: la dirección de la organización favorece a los parientes; existencia de feudos: encapsulamiento en la tarea propia, la cual es defendida ante una injerencia externa. Asimismo, pueden ocurrir celos ante tentativas de opinión externa sobre el trabajo propio, así como de responsabilidad compartida del mismo; autocracia: tendencia del fundador de ver a los hijos como “más chicos”, en relación a que a más edad, más rango profesional; dificultad para delegar. El fundador tiene un afán de logro elevado; resistencia a los cambios: este ítem hace referencia a los cambios de tipo tecnológicos.

Según Kertész y Landau (1995), la principal causa de conflicto en una empresa familiar es la falta de planificación. Una planificación adecuada, permitirá la prevención y resolución de problemas en todas las áreas. En general, el emprendedor prefiere actuar, en lugar de planear. Tiene la creencia de que pensar equivale a perder el tiempo o le cuesta evaluar si algo anda mal en su emprendimiento. Se propone para ello, la elaboración de un plan de negocios, constantemente actualizado, con asesoramiento profesional, que incluya

una definición del negocio, así como sus productos y servicios, objetivos, organigrama, descripción clara de funciones, sistema objetivo de remuneraciones acorde al mercado, etc.

Tal como se planteó en el apartado anterior, una de las cuestiones que favorece el conflicto son las emociones.

Las emociones

Al respecto, según Kertész, Atalaya y Kertész (2003), las emociones se definen como “el significado subjetivo y sentido que se le da a una experiencia”. Los autores, las dividen en dos tipos:

1) emociones auténticas, las cuales son adecuadas en cuanto a intensidad, calidad y duración en una situación concreta en el aquí y ahora.

2) emociones sustitutivas o rebusques, se aprenden porque el sistema familiar prohíbe la expresión de las emociones auténticas.

Las emociones auténticas tienen distintas finalidades: Alegría, Placer: mantener la satisfacción para seguir haciendo algo, elevar las defensas del organismo, aumentar el atractivo social; Afecto: indicar atracción emocional, dar y recibir caricias, cargar nuestra batería biológica, elevar las defensas del organismo, mantener nuestras relaciones más próximas; Miedo: prepararse para los peligros reales, actuales o potenciales; Rabia: defendernos, poner límites, demostrar lo que nos molesta. Confrontar e inducir a cambios de otros; Tristeza: aceptar las pérdidas de personas queridas, bienes, ilusiones, así como limitaciones reales.

Los rebusques tienen las siguientes causas: creencias de familias cuyas normas (conscientes o no) prohíben el sentimiento o la expresión de alguna emoción auténtica. Por lo que el individuo cambia una emoción auténtica inaceptable por una sustitutiva, pero aceptable.

Las sustituciones más frecuentes de emociones auténticas a rebusques, son las siguientes: Alegría, placer, gozo: culpa, ansiedad, falso miedo, falsa tristeza; Afecto: inadecuación, ansiedad, falsa rabia, celos; Miedo: falsa alegría; Rabia: falsa alegría, ansiedad, falsa tristeza (depresión), culpa; Tristeza: falsa alegría, falsa rabia, resentimiento, ansiedad (Kertész, Atalaya y Kertész, 2003).

Varios autores coinciden en que las emociones podrían ser un elemento de conflicto en la comunicación entre los integrantes de una empresa familiar.

Las emociones en los miembros de las empresas familiares

En ese sentido, el elemento emoción, es característico en este tipo de empresas. En el año 2005, Macchi sugiere que es fundamental gestionar las emociones al comunicarse con los otros miembros, ya que la dificultad en sus relaciones se vuelve una barrera que dificulta la resolución de los temas frecuentes del negocio y genera sufrimiento entre ellos.

Vargas (2013), apunta a que si bien el afecto es fundamental en la coacción de sus integrantes, las emociones negativas juegan un fuerte papel. Suelen ser parte de las causas de las consecuencias de los conflictos tanto familiares como empresariales y en caso de no ser resueltos, generan dificultad en las relaciones cotidianas y con el entorno, afectan el clima laboral y entorpecen la productividad.

Este tipo de emociones son consecuencia de la comunicación deficiente entre los integrantes. Según Delfin (2015), el no escucharse, no comprender las motivaciones del otro, no escuchar lo que siente y piensa, pretender que lo propio prima sobre lo del otro, pretender convencer al otro sobre las razones propias. Es decir, las mayores conflictivas, se dan por la falta de aceptación de lo que los otros sienten, piensan y que razonan de modo distinto al propio.

Vargas (2013), distingue una serie de conflictos en los emprendimientos de índole familiar, se generan a partir de:

- ineficiencia en la comunicación entre los integrantes de la familia: la falta de dedicación a conversar y resolver las situaciones problemáticas cotidianas, aumenta la aparición de nuevos conflictos, los cuales tampoco son solucionados adecuadamente. Es fundamental, escucharse, conocerse, reconocer los intereses propios, del otro y de la empresa, con el fin de evitar colisiones entre los miembros y poder unificar criterios para alcanzar objetivos prefijados.

- competencias distintas e inapropiadas entre los familiares que trabajan en la empresa: en general, los miembros de la familia ingresan en la empresa sólo por ser

familiares, relegando a segundo plano sus conocimientos, habilidades, capacidades y experiencia.

- distribución poco clara de los ingresos: puede ocurrir que los familiares involucrados en la empresa desconozcan cuánto dinero les corresponde. Por ejemplo, honorarios para los directivos y aquellos que ofrecen otro tipo de servicios; dividendos para los propietarios, salarios para los que trabajan en relación de dependencia.

- Responsabilidades y reglas poco claras: quién realiza cada tarea, con qué criterio se incorpora personal a la empresa, si los familiares deben cumplir un horario de trabajo como los otros empleados, si ingresan por ser familiares o por sus capacidades.

- Rivalidad entre los hermanos o los primos: al pasar a la segunda o tercera generación, las decisiones suelen ser tomadas por varias personas. De no ser claras las pautas que rigen este tipo de procesos, se incrementan las rivalidades entre sus miembros.

- Carencia de proyección y transición generacional: no poder organizar con anticipación quién será el sucesor del liderazgo ante el retiro, la muerte o alguna enfermedad del fundador.

- Conflictos intergeneracionales: al incorporarse la segunda y tercera generación a la empresa, se producen choques entre padres e hijos, y nietos y abuelos. Dichos choques, deberán ser negociados correctamente. El fundador suele resistirse a que los hijos y los nietos puedan tener una correcta capacitación para asumir cierto monto de responsabilidades. Los consideran carentes de experiencia (Vargas, 2013).

Según Borrell (1996), una de las claves para solucionar los conflictos presentes en las empresas familiares, es mejorar la comunicación entre sus integrantes. Es decir, promover y aplicar sistemas y procesos comunicacionales eficaces y eficientes, posibilitará una empresa familiar con mejor grado de salud y armonía.

Braidot (2012), apunta que ambos sistemas, el familiar y el empresarial, deben lograr una mejora en las relaciones entre ellos. El poder aceptar las diferencias del otro, el aprender a escuchar, a comunicar y a comunicarse, poder ser asertivos, pautar reglas que sean comunes tanto para la empresa, como para la familia, generar una visión compartida, reconocer y lograr unificar los intereses de los miembros, a partir de la base de que el trabajo en equipo es algo fundamental para lograr la continuidad en el tiempo y de modo saludable.

Asimismo, algunos autores coinciden en señalar que las emociones negativas, podrían dificultar la comunicación entre los integrantes de un negocio familiar.

Comunicación difícil en las empresas familiares

A este respecto, en los miembros de este tipo de empresas, al ser a su vez integrantes de una misma familia, las emociones tienden a confundirse con los objetivos entre las partes.

Según Stone, Patton y Heen (2000), la estructura de una conversación difícil, se distingue por contener los siguientes elementos:

- hechos: qué pasó, quién hizo, quién dijo, quién tiene la culpa;
- sentimientos: forma de manejarlos, decidir si es necesario mostrarlos o esconderlos, si éstos son válidos y cómo manejar los sentimientos del otro;
- identidad: cómo queda mi autoestima e imagen, si nos vemos competentes o no, buenos o malos.

Cada una de las partes culpa al otro, exhiben fuertes sentimientos y tratan de generar culpa en el otro. Asimismo, cada uno trata de preservar su imagen y mostrarse como buenos, mostrando como malo al otro. Sin embargo, ambos ocultan sentimientos, suposiciones y percepciones de la situación.

Para transformar la conversación difícil anterior en una instructiva, se apelará al diagrama de las 5 conversaciones: verdad, intención, culpa, sentimientos e identidad, con sus supuestos y metas. Asimismo, se debe priorizar el recurso de la reformulación, ya que permite traducir las afirmaciones inútiles a útiles y a su vez, hace sentir al otro escuchado y comprendido.

Para pasar de una conversación difícil a una instructiva, se debe producir el cambio en los siguientes aspectos:

- Verdad. Se pasa del supuesto de “mi percepción es correcta”, a “cada uno trae diferentes percepciones y tenemos información que el otro desconoce”. De la meta de convencer que “yo tengo razón”, hacia la mutua comprensión.

- Intención: del supuesto “yo tengo razón” a “yo sé cuáles son mis intenciones”. De la meta de mostrar al otro que se equivocó, a compartir el impacto de lo producido en mí y averiguar el impacto de mis acciones sobre el otro.

- Culpa: pasar del supuesto de que la culpa es del otro, al de que todos contribuimos. De la meta, “culpar y responsabilizar” a la comprensión del sistema de contribuciones de ambos.

- Sentimientos: del supuesto “los sentimientos son irrelevantes”, a la profundización de los mismos para su posible comprensión. De la meta, evitar hablar de sentimientos, hacia la mutua expresión sin atribuciones negativas.

- Identidad: del supuesto yo soy bueno/malo o competente/incompetente, a nadie es perfecto. Y de la meta de preservar mi autoimagen de todo o nada, a la construcción de una autoimagen más completa (Stone, Patton y Heen, 2000).

Dentro de este marco, varios autores coinciden en que una mala comunicación entre los integrantes de una empresa familiar, tendría como una de sus consecuencias la dificultad de planificar una sucesión exitosa.

Sucesión en empresas familiares

A este respecto, del 100% de los nuevos emprendimientos, solamente 20-30% continúan a los 3-5 años. Pero menos de un tercio perduran en segunda generación (7 de 10 empresas) y de éstas, otro tercio perdura en la tercera (2 de 3).

La sucesión, es un tema difícil para tratar entre los miembros de una empresa familiar. “Se debe partir de la premisa básica de que el emprendedor anhela que su obra perdure en el tiempo” (Grabinsky Steider, 1994, p.85).

La sucesión, asegura la supervivencia de la empresa. 70% de las Empresas Familiares finalizan su actividad en el paso de la 1ra a 2da generación. No se plantea de antemano ni por el Empresario, ni por la familia. 6,7% lo planea, 73,33% no lo planea y un 20,60%, ni lo pensó. “Planteado correctamente y con mucha anticipación, la sucesión no debería ser traumática, sino natural” (Grabinsky Steider, 1994, p.85). El proceso sucesorio se origina de hecho natural, como lo es el envejecimiento de las personas. Al llegar el empresario a cierta edad y quiere asegurar la continuidad de su empresa familiar, deberá

tomar las acciones sucesorias correspondientes. De lo contrario, en caso de enfermedad o muerte, hechos que no le permitirían continuar en el rol de liderazgo, "las acciones tendrán lugar de la misma forma, pero fuera de su control y quién sabe si fuera del control familiar" (Guinjoan y Llauradó., 2000, p.4).

La alternativa, es tener una sucesión preparada. Esto implica, el asumir el proceso sucesorio como algo natural; formar uno o más candidatos como posibles sucesores; establecer condiciones para regular relaciones entre accionistas, directivos y personal; regular esas relaciones en un protocolo familiar; planificación e inversión a largo plazo; seguridad de la inversión; mayor capacidad para superar tiempos duros; conocimiento del negocio. "Iniciar un Plan de Sucesión equivale a definir una serie de criterios, planificar acciones concretas y fijar plazos deseables. A su vez, implica un compromiso personal del futuro sucedido - y de los demás implicados - en todo el proceso" (Guinjoan y Llauradó, 2000, p.5). Para ello, se recomienda realizarlo con la asistencia de profesionales expertos en el área, como lo son consultores, abogados, etc., ya que todas las partes, tanto familiares como directivos que no sean necesariamente familiares, tienen intereses personales y concretos, para que el empresario evalúe todas las alternativas posibles de acción desde posturas con un mayor criterio de objetividad.

Es ideal, la confección de un protocolo familiar. Según Gandolfo (2013), éste, es un documento que firman los integrantes de la familia titular de la empresa, siendo su objetivo, el solucionar los posibles conflictos que se presenten en la marcha de la empresa; evitar conflictos futuros; establecer un marco de convivencia entre la familia y su empresa. Que sus continuadores se encuentren en condiciones para mantener una adecuada relación entre empresa y familia. Este documento, si bien no asegura la continuidad, facilita el traspaso generacional. Se logra a través de estatutos sociales y el testamento.

Sánchez-Crespo Casanova (2009), expone que el contenido del protocolo familiar, consta del resumen del origen de la empresa y sus objetivos; las condiciones de incorporación y/o exclusión de familiares, y funciones a cumplir; edad mínima; remuneración; sucesión de la dirección para el supuesto caso de muerte del presidente y/o vicepresidente; formación de los futuros integrantes de los cuerpos directivos; respeto de los valores éticos que gobiernen la empresa; forma para resolver los conflictos internos; la

organización de la empresa; otros requisitos objetivos que los fundadores consideren necesario fijar de antemano para evitar conflictos de naturaleza “empresa-familia”.

Para Rodríguez Alcaide y Rodríguez Zapatero (2007), el momento para hacerlo, es previo a la aparición de problemas. Hay una necesidad de existencia previa de compromiso de los familiares en el proyecto empresarial. Se debe realizar en momento de paz familiar y empresarial para poder discutirlo, con qué pautas integrarlo, establecer los conflictos potenciales en el curso de la explotación comercial.

Deben hacerlo, los titulares del capital societario y no los titulares familiares que tengan posibilidad de convertirse en sucesores. Es recomendable la participación de consultores.

Respecto a la vigencia del protocolo familiar, según Favier Dubois(2010), éste debe tener vocación de permanencia y revisarse en el tiempo. Para que sus previsiones resulten mayormente obligatorias a aquellos que integren con posterioridad los órganos de dirección, debe integrarse el protocolo al ámbito económico y jurídico de la empresa, teniendo en cuenta los estatutos sociales, incluyendo cláusulas permitidas vinculadas con la transmisión del capital accionario, preferencia para la compra y limitaciones.

A partir de ello, se destacará la problemática para planificar un proceso sucesorio exitoso.

Dificultades para la planificación de la sucesión

En este sentido, si bien, lo más lógico sería efectuar la sucesión con anticipación y planificación en vistas de continuar la prosperidad y continuidad de la empresa, la minoría no planifica adecuadamente. Luege (1995), sugiere que en la mayor parte de los casos, las causas de la delegación es la enfermedad y muerte del empresario, y delegan la responsabilidad a su cónyuge o a uno de los hijos, quienes no cuentan con una adecuada preparación para llevar las riendas de la organización.

Según Danco (1980), se distinguen dos tipos de dificultades de carácter afectivo que dificultan el planeamiento de una adecuada sucesión empresarial: la del fundador y la de la familia.

- Preocupaciones del fundador: es el que tiene más dificultades a la hora de planear el proceso sucesorio. Habiendo creado su propia empresa y disfrutando una posición de poder, prestigio y una posición de seguridad económica, debe reflexionar sobre situaciones desagradables, como su propia incapacidad y su futura muerte. A este tipo de emprendedores, les suele resultar muy difícil pensar que algún día serán incapaces de manejar su propia empresa, así como el aceptar su propia mortalidad.

Por otro lado, la renuncia al poder y control les resulta una ardua tarea, ya que la posición de poder absoluto en la cual se encuentran, les permite ejercer poder sobre los otros miembros e implica perder un elemento que les es muypreciado: la manipulación de sus subordinados.

Otro factor relacionado a las preocupaciones del fundador en el proceso sucesorio, es la pérdida de identidad personal. El empresario considera a su empresa como para de sí. El desprenderse, le implica una pérdida de efectividad personal, así como de potencial propio. Asimismo, son fundamentalmente personas prácticas y tienen prejuicios respecto al planeamiento. La planificación es vista por ellos, como pérdida de tiempo.

Elegir a uno de los hijos como líder, juega como un choque contra sus valores, ya que los hijos son vistos, tratados y queridos por igual, según los valores familiares. Pero, para los valores empresariales, se debe elegir a quien presente las mejores condiciones para poder conducir y liderar la empresa.

Otro aspecto que resulta preocupante para el retiro del emprendedor, es la idea de un futuro incierto. Es decir, la falta de seguridad económica y financiera, así como la sensación de inseguridad y vacío, el buscar otras actividades de interés y en caso de que su futuro económico dependa de la empresa, se la estaría confiando a un inexperto (según su punto de vista) (Danco, 1980).

Según Kertész (2003), se pone en juego el mandato “no me superes” entre fundador y descendientes, donde entran en juego las rivalidades y los celos o el de “nadie puede manejar a esta empresa como yo”. Éstos, son destructivos tanto para la empresa, como para la familia.

- Preocupaciones de la familia: existen una serie de tabúes familiares que actúan en perjuicio del proceso sucesorio, como es la dificultad en hablar abiertamente de temas financieros y económicos entre padres y sus hijos, así como el de situaciones dolorosas,

como lo son la incapacidad y muerte de los padres o el seleccionar a un hijo como sucesor, generando rivalidad entre hermanos.

Otro factor familiar, es la resistencia al cambio de la esposa del fundador, ya que su retiro implica perder las propias comodidades y beneficios, que el poder del marido le ha dado. Y otra característica, son las emociones desagradables que este proceso genera. Es decir, un sentimiento de culpa y temor ante la posible reacción de los hijos que no han sido elegidos en el rol del sucesor (Danco, 1980).

En caso de que este aspecto afecte la continuidad del negocio familiar, diferentes autores destacan una serie de estrategias.

Estrategias para la perdurabilidad de una empresa familiar

A este respecto, Ward (1992) considera que la perdurabilidad de las empresas familiares se relaciona en que éstas, tienen en cuenta tanto los intereses de la familia, como los de la empresa en simultaneidad, y que trabajan en las siguientes áreas:

- Plan estratégico empresarial: características de crecimiento y continuidad en el futuro, en base a sus deseos.
- Plan sucesorio: para el futuro liderazgo.
- Plan financiero familiar.
- Plan del futuro familiar: estableciendo la importancia del valor de la empresa para sus integrantes y su continuidad en el tiempo.

“Dentro de estas tareas, la planificación de la sucesión es la más crítica y el desafío más importante para la supervivencia de las empresas familiares” Luege (1995, p. 37).

En relación al futuro de la empresa, el fundador tiene las siguientes alternativas: continuar con la empresa, liquidarla, venderla o no hacer nada. El continuar con la empresa, implica la designación de un miembro de la familia, a un gerente profesional o a un presidente interino.

Si el deseo del fundador es la liquidación de la empresa, puede vender los activos, despedir a sus empleados y pagar las restantes obligaciones, en caso de que haya. También, puede venderla parcialmente o en su totalidad. Pero según Ward (1994), la opción más

frecuente del empresario de un emprendimiento familiar, es no hacer nada, por más que sea la opción más destructiva y costosa.

Cada opción implica ventajas e inconvenientes, oportunidades y riesgos. Luege (1995), sugiere que la decisión dependerá de una serie de factores:

- Disponibilidad de los posibles sucesores: este criterio incluye individuos de tanto el interior como del exterior de la familia que tengan deseos de asumir la tarea del liderazgo y que cuenten con la capacidad y recursos necesarios para desempeñar ese rol.

- Necesidades de la familia: por ejemplo, si el dinero para el retiro del dueño será extraído del capital de la empresa.

- Obligaciones tributarias, tanto de índole personal como empresarial, que acompañan a las distintas alternativas.

- Dimensión y prosperidad de la empresa.

- Situación general comercial y empresarial en el momento de la sucesión.

En relación a las estrategias planteadas, varios autores coinciden en una serie de bases para lograr un proceso sucesorio exitoso.

Bases para la planificación de la sucesión

Al respecto, según Luege (1995) se pueden distinguir una serie de pasos para el planeamiento del proceso sucesorio:

- Análisis de la situación actual: representa un paso previo a la planificación en sí. Tiene en cuenta el interés, la capacidad y las posibilidades a futuro de la familia para hacerse cargo de la empresa, y también contempla las expectativas del fundador para su futuro y para la generación siguiente que se hará cargo del liderazgo.

Según Kertész, Dobrée, y Radano (2008), es aconsejable utilizar el modelo PALT para analizar el estado de una empresa, teniendo en cuenta las variables psicológicas, administrativas, legales y técnicas, las cuales se interrelacionan entre sí.

- Inicio de la planificación en sí: hay distintos criterios para el comienzo de la misma. Por ejemplo, entre los 5 a los 15 años previos al retiro del fundador; cuando la empresa alcanza una base sólida y con buenas perspectivas a largo plazo; cuando los hijos del empresario cumplen los 8 años. En general, los empresarios comienzan a pensar en el

proceso sucesorio a partir de los 45 años con planes de retiro a partir de los veinte años posteriores.

- Desarrollo del plan de sucesión: deben realizarse según las características específicas de la empresa. Según Leach (1996), debe contener una descripción de la empresa y de la familia, un objetivo general del plan de sucesión, objetivos y acciones específicas, roles y responsabilidades, y costos de la sucesión.

Hay varias posibilidades sobre quién es el que debe planificar: el dueño, según la complejidad y el tamaño de la empresa; un equipo de sucesión, conformado por el fundador, algunos miembros de la familia y empleados, para que tengan participación los que se verán afectados; el directorio, en medianas y grandes empresas, ya que es importante proteger los intereses de los accionistas; con ayuda externa, como asesores profesionales, la junta directiva externa u otros colegas.

Luege (1995), expone que es imprescindible el desarrollo personal de los posibles sucesores. Que sean alentados para que desarrollen habilidades y conocimientos complementarios a los del fundador y de otros familiares. Esto permite disminuir los conflictos entre el fundador y el sucesor, así como la contribución de algo distinto. A su vez, que terminen los estudios y tengan un mínimo de experiencia laboral de 5 años en otra empresa, para que el valor del heredero no se mida por su grado de parentesco, sino por su propia capacidad; incrementar su experiencia y desarrollar autoconfianza.

Además de ser provechoso para el heredero, también lo es para la empresa, ya que el futuro sucesor obtendrá contactos con otras personas, mercados y competidores, así como el aprendizaje de prácticas y sistemas gerenciales. En consecuencia, tendría una visión empresarial más amplia.

Otro factor de importancia, es que los padres son reacios a elegir a uno de sus hijos como sucesor porque implica el tener que descartar a los otros. “Las dudas pueden ser tan intensas que, en realidad, muchas familias evitan el tema de la sucesión por completo” (Lansberg, 1997, p. 73).

Según Levinson (2002), el empresario al seleccionar un sucesor, pretende inconscientemente demostrar que nadie puede manejar la empresa mejor que él. Se evidencia allí el mandato “no me superes” (Kertész, 2003, p.199).

Hay varios métodos y criterios de selección de un sucesor:

- el sucesor natural: aquel que creció y pudo adaptarse normalmente y con naturalidad a su función.

- la norma fija: elegir al mayor o al primogénito varón. Esta norma, si bien impide elegir al candidato más apto, tiene el beneficio de que alivia la indecisión, así como la tensión del tener que elegir entre los hijos.

- el mejor candidato: los miembros de la nueva generación, eligen su propio líder.

- director provisional: en caso de que los hijos sean aún muy jóvenes para ejercer un lugar de dirección.

- elección temprana: en familias con hijos que tienen edades o capacidades muy distintas. Tiene la contra de las necesidades estratégicas familiares, no están del todo claras.

- post competición: competencia entre los candidatos. Los fundadores lo utilizan para no tener que tomar ellos la decisión.

- por omisión: el fundador deja que el tiempo pase, hasta que varios de los candidatos se retiren y eligen al que se quedó hasta el final. En este caso, se corre el riesgo de que la enfermedad o muerte del empresario se produzca antes que la elección del posible sucesor.

- candidato externo a la familia: en caso de que no exista un posible candidato en el seno de la familia.

En el momento de comunicar la decisión respecto a la selección del sucesor, conviene hacer una declaración conjunta entre fundador y sucesor, dejando por escrito objetivos y las estrategias, y pasos a seguir.

En relación a lo mencionado, algunos autores destacan la importancia de la planificación de la jubilación del fundador de su empresa.

Formulación de un plan de retiro del fundador

En este sentido, según Chua, Chrisman y Sharma (1999) los empresarios, al retirarse, necesitan además de placer y recreación, expresar su capacidad de liderazgo y desarrollar algo nuevo.

La planificación tiene que contemplar las necesidades de una seguridad económica para el fundador y el hallar un rol nuevo, un centro de interés o una actividad nueva.

La falta de seguridad financiera, podría conducir al fundador a retornar a ocupar un cargo en la empresa. En el caso de que desee volver a ocupar su liderazgo, ocurriría un choque de poder con el líder actual, lo que tendría como consecuencia un efecto catastrófico en la empresa.

Si éste fuera el caso, sería ideal que el fundador que vuelve a la empresa, cumpla una función alejada del poder. Por ejemplo, la transmisión de tradiciones y valores de la empresa o ser representante de la misma.

ANTECEDENTES

Beltrán López, Selem Salinas y Argüelles Rodríguez (2014), a partir de la hipótesis de que el desconocimiento de los conceptos, costos e implementación de la sucesión, así como una mala comunicación entre los integrantes de la empresa familiar, inhiben al fundador a realizar la sucesión en el momento adecuado, con la posible consecuencia del cierre o venta del emprendimiento, plantean como objetivo analizar qué factores intervienen en la realización de un plan sucesorio en una empresa familiar en México. Para ello, realizaron una investigación con un enfoque cualitativo, de tipo descriptivo y diseño narrativo con el análisis de historias de vida, trabajando con cinco empresas familiares de entre 3 a 5 miembros por empresa. Utilizaron como instrumentos de recolección de datos, la observación, la entrevista estructurada y el cuestionario, obteniendo como resultados un trabajo en equipo pobre, mala comunicación, falta de planificación, de un protocolo familiar y de asesores. Concluyen que es necesario evitar que el peso del patrimonio familiar, la toma de decisiones y ejecución recaiga sólo en una persona, ya que puede paralizar la operabilidad durante su ausencia. La toma de decisiones en equipo sería una estrategia adecuada, dando la oportunidad de discutir pacíficamente los aspectos concernientes a sus miembros, teniendo a favor la confianza que se tienen al pertenecer a una misma familia. Los miembros deberían estar unidos tanto en momentos ciertos como de incertidumbre, siendo la armonía un elemento de fortaleza para el negocio. Al cuidar el bien común, se estaría logrando que las relaciones entre ellos se fortalezcan. Deberían

combatir la incultura, capacitándose para que el negocio progrese, esté actualizado y se perpetúe, así como contratando asesores en planes sucesorios y reconociendo su valor, pese a la carga económica que generan.

Arenas Cardona y Rico Balvín (2014), a partir de los objetivos de identificar qué percepciones tienen las empresas familiares, gremios, entidades y expertos del protocolo familiar y la sucesión en España, realizaron una investigación con un enfoque cualitativo trabajando con 13 empresas familiares, 3 expertos y 9 entidades/gremios. Utilizaron como instrumentos de recolección de datos, la observación y entrevistas semiestructuradas, obteniendo los siguientes resultados: mecanismos de perpetuación, unión familiar, roles definidos, capacitaciones e independencia entre familia y empresa; falta de protocolo familiar y aversión al cambio; compromiso de direccionamiento estratégico: en algunas empresas hay un alto grado de informalidad, mientras que en otras las responsabilidades están definidas con claridad; motivos que desestabilizan la empresa: multiplicidad de criterios, inequidad y rivalidad entre los integrantes, sucesión; mecanismos de solución de conflictos: responsabilidades y roles claros, diálogo y consejo familiar, incluir miembros externos en la dirección. Concluyen que el protocolo familiar es el instrumento de mayor efectividad en la preservación de las empresas familiares, al proveer herramientas para solucionar y evitar conflictos presentes y futuros, y fijar roles y responsabilidades. Debe ser utilizado en períodos de paz empresarial y familiar. La mayoría de las empresas familiares no lo utilizan por temor y desconocimiento, y es percibido como gasto en lugar de una inversión. Destacan que la sucesión es uno de los problemas clave para la continuidad de la empresa. Recomiendan la comunicación y el diálogo, el direccionamiento estratégico y el asesoramiento externo para tomar decisiones como mecanismos de solución de conflictos.

Robles Acosta, Rodríguez Villanueva y Alviter Rojas (2013), a partir del objetivo de analizar la motivación de logro en el proceso de transición generacional de empresas familiares en México, realizaron una investigación con un enfoque cualitativo. Para ello, utilizaron como instrumentos de recolección de datos la observación y entrevistas semiestructuradas a los integrantes de dos empresas familiares en proceso de transición generacional no estructurada, obteniendo como resultado que las categorías más relevantes para la transición generacional y la motivación de logro son las habilidades empresariales y el compromiso emocional. Concluyen que integrar a los sucesores a una edad temprana

facilita su formación y el proceso sucesorio, pero que el hecho de que los padres solucionen los problemas de los hijos tiene un efecto negativo en la motivación de los últimos en desarrollar capacidades empresariales.

Santamaría y Pico (2015), a partir del objetivo de analizar los factores estratégicos que influyen en la dinámica empresa-familia dentro de las empresas familiares en Ecuador, realizaron una investigación utilizando un diseño mixto: un enfoque cualitativo con el fin de identificar las fases previas al plan sucesorio y un enfoque cuantitativo correlacionando las variables existentes en la empresa familiar con la evidencia bibliográfica. Utilizaron como instrumentos de recolección de datos, la observación y la entrevista estructurada en 280 empresas familiares, obteniendo los siguientes resultados: autoridad y liderazgo: el padre toma las decisiones de la empresa. Es el fundador y líder; tiempo de vida de la empresa y proceso sucesorio: sólo el 0,4% alcanza la tercera generación; administración y representante legal: en la mayoría, está a cargo el fundador; formación académica del grupo familiar: mayormente, tienen títulos universitarios; cantidad de familiares en el negocio: 3 integrantes en promedio. Temas como el cuidado y la preocupación por la actividad se vuelven tema de discusión familiar. Concluyen que los factores estratégicos del negocio familiar influyen en la dinámica empresa-familia. Hacen las siguientes recomendaciones: liderazgo y autoridad: no es conveniente usar una administración rígida e inflexible, ya que impide la comunicación y la confianza; formación del empresario: favorece la gestión de la empresa generando resultados adecuados; sucesión: es uno de los aspectos más importantes. Favorece positivamente la capacitación y la preparación académica de los hijos.

Teixeira y Carvalhal (2013), a partir del objetivo de analizar la sucesión y los conflictos existentes en pequeñas empresas familiares en Brasil, realizaron una investigación utilizando un diseño cualitativo sobre un estudio de casos en 4 empresas hoteleras. Usaron como instrumentos de recolección de datos la observación y entrevistas semiestructuradas, obteniendo los siguientes resultados: en las empresas donde no se realizó una sucesión planificada, ocurrieron conflictos respecto a la elección del sucesor; en la mayoría de los casos, los primogénitos quienes fueron designados como sucesores; el padre toma las decisiones de la empresa y en ocasiones, acepta las ideas del heredero; el sucesor considera necesaria la profesionalización de la gestión; los integrantes de la

empresa, no contratarían un administrador o asesores externos por considerarlos un gasto innecesario; hay superposición de conflictos familiares y empresariales. Concluyen que la sucesión no está planificada y sólo ocurre tras una fatalidad. Sin embargo, todas las empresas tienen un sucesor designado. Los otros conflictos radican en el trato entre los miembros, la falta de profesionalización en la gestión y en la confusión de roles empresariales y familiares.

Montalvo Pérez (2013), a partir de los objetivos de investigar si las empresas familiares en Puerto Rico cuentan con un plan sucesorio, determinar qué criterios utilizan para elegir un sucesor e identificar las competencias que éste debe desarrollar ante el proceso sucesorio, realizó una investigación con un diseño cualitativo en 97 empresas familiares de ventas al detal. Utilizó como instrumentos de recolección de datos, entrevistas estructuradas y cuestionarios, obteniendo como resultado que la mayoría de las empresas observadas no posee un protocolo familiar, ni un plan sucesorio, aunque consideran que el heredero sea un familiar y que cuente con estudios universitarios. No cuentan de asesoramiento y no realizan reuniones, ni consejos familiares. Concluye que para realizar un proceso sucesorio exitoso, la empresa debe contar con asesoramiento externo, diseño de un protocolo familiar, realizar reuniones y consejo familiar, elegir un sucesor según sus habilidades y competencias, y que el mismo esté capacitado, desarrolle autoconfianza y posea un fuerte compromiso con el negocio. Asimismo, el director actual debe delegarle poder de decisión y responsabilidades de importancia, así como retos nuevos y desafiantes.

Espinoza del Valle (2015), a partir del objetivo general de determinar la estructura de gestión alcanzada por las empresas familiares comercializadoras de calzado en el proceso sucesorio en Guatemala y los objetivos específicos de identificar el nivel de institucionalización alcanzada, prácticas de gestión, comunicación entre sus miembros y si tienen un plan sucesorio, realizó una investigación con un diseño descriptivo cualitativo. Para ello, utilizó como instrumentos de recolección de información, la observación y entrevistas estructuradas en 6 empresas familiares, obteniendo los siguientes resultados: institucionalización: los miembros toman decisiones según el nivel de autoridad que tienen en la familia. No tienen asesores externos; diferenciación entre familia y empresa: el padre definió las responsabilidades de sus hijos, según sus aptitudes. El hijo mayor posee más autoridad y responsabilidades, pero el sueldo es equitativo con sus hermanos. No hay

evaluación de desempeño, ni posibilidad de despido. Prácticas de gestión: el padre toma las decisiones importantes; comunicación: las normas son claras y previamente establecidas. La mitad de las empresas observadas las tienen por escrito. Se busca la solución de conflictos fuera del ambiente de trabajo; sucesión: en la mayor parte de las empresas observadas, el padre tiene deseos de retirarse, pero no tiene un plan sucesorio y los hijos no están enterados de ello. Concluye que en estas empresas no tienen desarrolladas la institucionalización en la estructura de gestión; hay una clara diferenciación entre empresa y familia; las normas son definidas con claridad por el fundador; resuelven sus conflictos fuera del trabajo; las decisiones importantes están centralizadas en la figura del padre; los fundadores consideran un posible plan sucesorio, pero no está escrito y no tienen un plazo establecido para concretarlo.

Gon (2003), a partir del objetivo de identificar las principales problemáticas en las empresas familiares en Argentina, realizó una investigación con un diseño cualitativo. Como instrumento de recolección de datos, utilizó entrevistas semiestructuradas y cuestionarios a 7 empresas familiares de Argentina, obteniendo los siguientes resultados: planificación estratégica familiar: la mayoría de las empresas observadas no cuentan con un protocolo familiar. Tienen consejos familiares, pero con frecuencia indeterminada; tienen como dificultades en la comunicación: comunicación poco clara, duplicación o falta de información, mala comprensión de las tareas y demoras; remuneración: a los miembros de la familia se los remunera según sus necesidades, mientras que a los no familiares, se hace en base al mercado; selección: diferentes condiciones para familiares y no familiares; a los familiares no se les requiere las mismas condiciones que a los no familiares; sucesión: la mayoría se resiste a la idea. Concluye que se debe mejorar la calidad de la comunicación, realizar consejos familiares, armar un protocolo familiar; remunerar con el mismo criterio a familiares y no familiares; utilizar un mismo criterio de selección de personal; realizar una sucesión planificada objetiva, realista y estratégica; el sucesor debe capacitarse y tener asesores externos.

Vilanova y Tapies (2003), a partir de los objetivos de analizar la importancia de los valores dentro de las empresas familiares de España, Portugal y Latinoamérica, y el rol de la comunicación como herramienta de transmisión, realizaron una investigación utilizando un diseño mixto: un enfoque cualitativo utilizando como herramientas de recolección de

información 30 entrevistas estructuradas y 4 focusgroups; un enfoque cuantitativo, a partir de 3000 cuestionarios. Obtuvieron los siguientes resultados: la mayoría de las empresas observadas destacan la importancia de los valores familiares como un aspecto diferenciador y beneficioso, respecto a empresas no familiares. El apellido representa su identidad y compromiso, y sus valores influyen en aspectos como la comunicación, gestión, toma de decisiones y solución de conflictos. Los vínculos emocionales pueden transformarse en fuente de conflicto, pero valores como el compromiso y el orgullo familiar, sirven como palanca ante las dificultades. No tienen protocolos, planes estratégicos, ni canales de comunicación establecidos. Concluyen que los valores familiares brindan fortaleza y benefician la imagen de la empresa. Influyen en todos los aspectos de la misma, pero estas empresas no aprovechan su potencial comunicacional en beneficio de su imagen y reputación. El profesionalizar la comunicación subiría la rentabilidad, el posicionamiento en el mercado y la continuidad. Existe el riesgo de no poder afrontar una crisis con éxito, a causa de este nivel comunicacional bajo.

Pinto Tovar y Bernal Villarraga (2012), a partir del objetivo de elaborar un diagnóstico de las problemáticas de una empresa familiar de confección de camperas en Colombia, realizaron una investigación con un diseño cualitativo descriptivo. Como herramienta de recolección de información utilizaron entrevistas estructuradas individuales y grupales a los miembros de una empresa familiar, obteniendo como resultados que los roles y responsabilidades de los integrantes son poco claros; no cuentan con un organigrama; hay fallos en la definición de políticas, misión y visión; no existen lineamientos para realizar los procesos de selección, desarrollo, capacitación y promoción de personal; la dirección está centralizada en el fundador; no cuentan con un plan estratégico, ni con un protocolo de gestión para facilitar la toma de decisiones; desconocen el modo de realizar el traspaso generacional. Concluyen que es necesario crear un protocolo familiar con el fin de mejorar el orden y organización de los integrantes de la empresa, así como la gestión permitiendo lograr un nivel mayor de eficiencia.

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El propósito del presente estudio ha sido analizar los conflictos frecuentes en una empresa familiar de la Provincia de Buenos Aires. En este sentido, teniendo en cuenta que en todas las empresas, tanto familiares como no familiares, ocurren conflictos que si se analizan, pueden ser positivos para la estructuración de su organización. Esto es un factor importante, ya que nos permite conocer las fortalezas y debilidades, con las cuales podemos obtener un conocimiento más profundo de la naturaleza humana en estos casos, y planear mejores estrategias de acción para que los miembros de las empresas familiares puedan planificar la sucesión de forma natural y preservar así, su continuidad en el tiempo.

Para la presente investigación, se contó con el aval de los miembros de la fábrica de pastas xxx, quienes colaboraron en este proyecto de investigación de modo desinteresado e incondicional, ya que los resultados que arroje el mismo son también de su interés.

Los datos pudieron ser obtenidos a corto plazo y con bajos recursos financieros.

Teniendo en cuenta todo lo expuesto, anteriormente, resulta relevante preguntarse:

- ¿Cuáles son los principales conflictos dentro de la empresa familiar xxx dedicada a la fábrica y elaboración de pastas frescas?

- ¿Puede ser la sucesión el principal conflicto en la empresa familiar xxx dedicada a la fábrica y elaboración de pastas frescas?

OBJETIVOS

- Identificar los conflictos más comunes a los que se enfrenta internamente la empresa familiar xxx dedicada a la fábrica y elaboración de pastas frescas.
- Identificar si la sucesión es el conflicto principal que se da en la empresa familiar xxx dedicada a la fábrica y elaboración de pastas frescas.

MÉTODO

Diseño

Tipo de estudio: cualitativo (estudio de casos). Los planteamientos cualitativos son abiertos, expansivos y no están direccionados en su inicio. Se enfocan progresivamente en conceptos relevantes según la evolución del estudio. Están fundamentados en la experiencia y la intuición. Se aplican a un menor número de casos. Están orientados a aprender de experiencias y puntos de vista de individuos, valorar procesos y generar teorías fundamentadas en sus perspectivas. Se realizan en los ambientes naturales de los participantes. No controla, ni manipula las variables con las que trabajaba. Utiliza datos no numéricos (Sampieri, 2010).

Tipo de diseño: teoría fundamentada. Su objetivo es desarrollar teoría a partir de datos empíricos. Utiliza el método comparativo constante para generar categorías conceptuales y el muestreo teórico para recolectar, analizar y categorizar los datos empíricos. El proceso se repite hasta encontrar suficientes datos que permitan el desarrollo de la teoría. Busca formas nuevas para comprender los procesos sociales que acontecen en ambientes naturales (Sampieri, 2010).

Participantes

Se trabajó con 7 integrantes de la empresa familiar xxx. Seis de los participantes, son miembros de la familia que trabajan o han trabajado en la empresa. El séptimo, corresponde a un empleado que trabaja en el negocio en la actualidad.

1) R., de 64 años. Fundó la fábrica en 1992 en la ciudad de Ensenada, Provincia de Buenos Aires, inspirado en la idea de tener un emprendimiento propio y con poca competencia. Como no había un negocio de pastas en la zona y él contaba con experiencia culinaria previa, solicita préstamos a sus familiares para obtener el capital necesario para la edificación y compra de maquinaria. Construye su emprendimiento en la sección delantera

de la casa y trabaja junto con su esposa e hijos. Tras obtener una clientela fija, una producción estable, devuelve el capital prestado a sus familiares y compra las máquinas que le faltaban. Previo a ello, debían fabricar los ñoquis a mano, y compran además una camioneta para transportar la materia prima y hacer repartos. También comienzan a proveerle sus pastas a restaurantes de la zona.

Se proponen aumentar la variedad de la producción e implementan la fabricación de tapas de empanadas para pizzerías, para lo que les requiere poner empleados. Esto les genera inconvenientes legales y al aumentarles las ventas de las pastas, deciden eliminar las tapas de empanadas y abocarse a la fabricación de pastas frescas. En el momento de la investigación, sólo trabaja esporádicamente o en los días donde se requiere mayor productividad.

2) J., de 70 años. Es ama de casa y trabaja esporádicamente en la fábrica de pastas en el rol de vendedora.

3) M., de 40 años. Es el mayor de los tres hijos del fundador. Se dedica en exclusividad a la fábrica. Al igual que sus hermanos, comenzó a trabajar en ella desde su infancia. Es el único de los tres que continúa en ella. Tiene deseos de ser el continuador de la empresa, tras el retiro o muerte del fundador. Inició y abandonó 3 carreras universitarias. Tiene pareja y 3 hijos.

4) L., de 39 años. Dejó de trabajar en la fábrica de pastas debido a conflictos con los otros miembros. Realiza actividades artísticas, como danza y artes plásticas.

5) S., de 33 años. Del mismo modo que L., dejó de trabajar en la fábrica de pastas debido a conflictos con los otros miembros. Está finalizando la Licenciatura en Piano y trabaja como profesora de música en una escuela.

6) C., de 37 años. Es la pareja de M. Es ama de casa y ayuda a M. esporádicamente en la fábrica de pastas. Es madre de 3 hijos. No tiene estudios universitarios y no realiza otras actividades.

7) P., de 28 años. Trabaja de lunes a viernes full-time en la fábrica de pastas. Está en pareja y tiene una hija de 2 años. No estudia una carrera universitaria, pero tiene intenciones de comenzar Paleontología.

Técnicas de recolección de datos

Para este trabajo, se utilizarán los siguientes instrumentos:

1) La observación de: el ambiente físico: el entorno o contexto de la fábrica de pastas xxx; el ambiente social: corresponde a la organización e interacción entre los miembros de la familia y empleados de la empresa familiar; así como las actividades que realicen, artefactos y hechos relevantes (Sampieri, 2010).

2) Entrevistas semiestructuradas: en este tipo de entrevistas, el entrevistador dispone de un “guión” que recoge los temas a tratar durante la misma, pero el modo de formular las preguntas y el orden de abordaje de las diferentes temáticas quedan a libre decisión del entrevistador, solicitando aclaraciones y profundizaciones en puntos poco claros o a desarrollar. Los ejes principales se centrarán en los principales conflictos de la fábrica de pastas xxx, enfatizando las temáticas específicas respecto a la planificación, la comunicación, las emociones y la sucesión (Sampieri, 2010).

Procedimiento

Se realizaron las entrevistas en el horario habitual de la fábrica. Se solicitó un espacio para llevarlas a cabo. Cada entrevista tuvo una duración de 30 minutos.

RESULTADOS

Eje 1: Proceso administrativo. Planificación, organización, ejecución y control

1) ¿De qué modo se toman las decisiones familiares y de la empresa?

Con excepción de M., el hijo mayor, todas las decisiones importantes de la empresa son tomadas por R., el padre fundador.

Para M., pelean por cada decisión y en ausencia de R., es él quien las toma.

2) ¿Consultan con asesores externos?

Todos coinciden en que no tienen asesoramiento externo. Esto puede verse reflejado en el fragmento siguiente: “Manejamos nuestros asuntos dentro de la familia”, según expone J.

3) ¿Todos los integrantes de la familia poseen el mismo grado de autoridad respecto a la información, recursos, puestos de trabajo, etc.? En caso contrario ¿cuál es la diferencia?

En este punto, los integrantes difieren significativamente en sus respuestas.

Para R., el padre y fundador, él es quien tiene la máxima autoridad en todos los aspectos, siguiendo en nivel de jerarquía su hijo mayor y su esposa, ya que son los que más grado de compromiso tienen con la fábrica.

Para J., la esposa, ella sabe más que nadie el aspecto económico y dice desconocer todo lo relacionado a la producción.

Para M., el hijo mayor, él es quien más autoridad tiene en todos los aspectos, con excepción del económico, aspecto del cual se encarga la madre.

Para L. y S., los otros dos hijos, el padre y la madre se disputan en autoridad todos los aspectos, y consideran que los 3 hijos tienen el mismo grado de autoridad, el cual es bastante menor que el de los padres.

C., la pareja de M., R. es quien tiene la única autoridad en cada uno de los aspectos, pero si no fuera por M. la fábrica no funcionaría. Para ella, todos los demás sólo asisten a R. y no están involucrados, y desconocen el funcionamiento del negocio.

P., el empleado no familiar, dice desconocer la información relativa a los aspectos de la empresa. Considera que en jerarquía de conocimiento de información, recursos, etc. R. tiene más autoridad y le sigue M.

4) ¿Cualquier familiar puede participar en el negocio?

Todos los entrevistados coinciden en que sólo el círculo familiar de padres e hijos tienen mayor oportunidad de participación en la empresa, pero aceptan dar trabajo esporádico a parientes desempleados que lo soliciten. Por ejemplo, “No le vamos a negar una mano a un familiar que necesita una ayudita de vez en cuando”, según M.

5) ¿Existen requisitos de ingreso de familiares en la empresa?

Los entrevistados coinciden en que no hay requisitos de ingreso. Esto se ve reflejado en el siguiente fragmento expuesto por R.: “Al que puede colaborar, que colabore. Sin ningún tipo de traba”.

6) ¿Tienen puestos ocupados por no familiares? Si sí ¿tienen distinto grado de autoridad los no familiares que familiares?

Hay un puesto ocupado por un empleado no familiar. Los entrevistados que son miembros de la familia, coinciden en que el empleado no tiene ningún grado de autoridad y sólo viene a hacer su trabajo, como por ejemplo expone J.: “La familia somos nosotros y el empleado es el empleado. Él trabaja para nosotros y no al revés”.

7) ¿Realizan una evaluación de desempeño para familiares y no familiares?

Todos los entrevistados coinciden en que no hay ninguna evaluación de desempeño tanto para familiares, como para no familiares. Por ejemplo, según R. “Uno va teniendo cancha con el tiempo. Si hay un problema, se resuelve. Si alguno no sabe algo, se lo muestro. Así de práctico”.

8) ¿Puede un familiar ser reemplazado si no cumple los resultados esperados?

El 100% de los entrevistados coincide en que el familiar no puede ser reemplazado. Por ejemplo, M. responde “yo no puedo reemplazar a mi papá por otro tipo”. El empleado añade a la pregunta, que ve que es conflictivo si un miembro familiar no quiere formar parte.

9) ¿Tienen información clara y definida sobre resultados, procesos, perfiles de puesto, estado financiero, etc.?

Los entrevistados opinan que los resultados se van viendo sobre la marcha y que no se hace mención de perfiles de puesto, estado financiero, etc.

10) ¿Tienen dentro de la empresa conflictos relacionados con la familia? ¿Cómo los manejan?

Para todos los entrevistados, los problemas familiares se discuten durante la fabricación, incluso delante del empleado.

R. dice que M. tiene mala voluntad y deja las cosas para último momento, ya que es muy vago y se queda mirando la televisión en la otra habitación la mayor parte del día, y el tiempo de elaboración se prolonga mucho más de lo necesario. Respecto a sus otros hijos, critica el tiempo que dedican a realizar actividades extra laborales, cuando sería más productivo y beneficioso para todos que se comprometan con el trabajo en la fábrica. Sobre J., critica que defiende a sus hijos ante sus críticas y que prioriza especialmente sus estudios universitarios a dedicarse a la fábrica. Además, dice que saca la plata del negocio sin contabilizarla, provocando un desconocimiento innecesario de las ganancias.

S. y L. coinciden en que para evitar conflictos con los padres y el hermano mayor, prefieren estar el menor tiempo posible en la fábrica y sólo trabajan por compromiso, ya que no les interesa.

J. dice que no hay conflictos y que en caso de surgir alguno, todo se va charlando y resolviendo paulatinamente.

C. dice “son insoportables. Todo el tiempo peleando”. “R. le quita libertad a M.” “R. discute todo el tiempo con J. y L.”.

P. dice que se acostumbró a no prestar atención a las peleas y que están todo el tiempo discutiendo. Destaca la descalificación de R. a M. delante suyo.

El 100% de los entrevistados acuerda en que los conflictos no se resuelven y la discusión persiste con el paso del tiempo.

11) ¿Tienen reglas en el negocio que deban respetar los familiares? ¿Cómo las comunican y verifican que se cumplan?

Los entrevistados coinciden en que no se siguen pautas, ni reglas a cumplir. Se produce una cantidad fija con regularidad y en ocasiones de pedidos grandes inesperados, se trabaja con mayor intensidad.

Eje 2: Comunicación y emociones

1) ¿Considera que todos los miembros se sienten parte de la empresa?

Para R., sólo él y su hijo mayor se sienten parte de la empresa.

Para J., ella, su hijo mayor y su esposo son parte del negocio.

Para M., él y R. son en primer lugar los que conforman la empresa y los demás colaboran.

L. y S. sólo ayudan en caso de pedidos grandes. L. especialmente no quiere saber nada del negocio.

C. piensa que todos los familiares son parte de la empresa, pero que cada uno tiene prioridades diferentes. Al que le interesa más, se lo ve más tiempo en la fábrica. “Yo lo veo todo el tiempo a M., pero los otros aunque no les importe, siguen en cierto grado siendo parte ya que son parte de la familia”.

P. no tiene claro el rol de los familiares. Supone que son todos parte.

2) ¿Los miembros conocen las metas y objetivos de la empresa?

Todos los entrevistados opinan que el objetivo es producir y mantenerse económicamente. No parecen interesados en pensar la pregunta en profundidad.

R. manifiesta su deseo de expansión y crecimiento de la empresa, pero lamenta su imposibilidad de llevarlo a cabo destacando que los otros integrantes no están interesados en ello.

3) ¿Se conoce el nivel de satisfacción de los miembros?

Cada uno de los entrevistados considera que los demás miembros están insatisfechos y que están ahí por necesidad, y obligados a hacer algo que no quieren. La mayoría de los miembros recuerda decir a J. “La fábrica destruyó mi casa” o “Los hijos de los vecinos van de traje porque estudiaron abogacía y los míos están todos roñosos y llenos de harina”.

Respecto al empleado no familiar, todos opinan que lo ven conforme con su trabajo.

4) ¿Difieren los resultados y logros obtenidos de lo esperado?

Los entrevistados coinciden en que la fábrica creció mucho a través de los años, logrando una clientela estable y pueden ver con orgullo cómo hay una larga cola en la vereda los domingos para comprar pastas. Además, destacan que el nivel de calidad de su producto es muy superior al de la competencia.

R. no manifiesta satisfacción por los logros, destacando que los resultados deberían haber sido mucho mayores si “todos hubieran tirado para el mismo lado” y que “hay muchas bocas que mantener” y las ganancias se pierden en ello.

7) ¿Escucha activamente al resto de los miembros de la empresa?

El total de los entrevistados dicen escuchar activamente al resto, pero se quejan de que los demás no les prestan atención a ellos.

8) ¿Controla sus emociones en la comunicación con los demás miembros?

La mayoría de los entrevistados coinciden que es difícil controlarse en la comunicación en un ambiente de trabajo hostil. Manifiestan sentirse criticados permanentemente y eso influye en el modo de comunicarse en lo laboral. Esto se ve reflejado en los siguientes fragmentos:

M. “Yo intento controlarme, pero me sacan de quicio”.

C. “A mí me pone mal cómo lo ponen a mi esposo”.

L. “No me gusta estar mucho en casa. Llego y siempre me atacan con algo”.

S. “Trato de ser amable, pese a los malos tratos”.

J. “Que los demás se arreglen”.

R. “Indico algo de buena voluntad, pero me lo retrucan”.

P. “A mí me hablan bien, pero entre ellos discuten mucho”.

9) En la comunicación con los demás ¿utiliza mensajes claros, precisos y completos? ¿Verifica la comprensión del mensaje emitido, por medio de reiteraciones o preguntas?

Todos dicen expresarse con claridad y en caso de incompreensión, se reitera el mensaje. Manifiestan comprenderse adecuadamente. Aclaran que pese a las discusiones, la comunicación es clara en relación a las tareas a realizar.

10) ¿Considera que hay congruencia entre lo que se dice y lo que se hace?

Los entrevistados opinan que pese a las discusiones familiares durante la jornada laboral, hay congruencia entre lo que se dice y lo que se hace.

11) Al recibir un mensaje de otro miembro ¿considera que la comunicación verbal es congruente con la no verbal o gestual?

Al igual que en el punto anterior, los entrevistados opinan que pese a las discusiones familiares durante la jornada laboral, hay congruencia entre la comunicación verbal y no verbal.

Eje 3: Sucesión

1) ¿Pueden los hijos tomar decisiones en la empresa por su cuenta?

M. se siente capacitado para tomar decisiones por su cuenta.

R. considera que los hijos no están preparados para decidir cosas relativas a la empresa.

J. opina que su hijo mayor es muy ingenuo y los extraños pueden estafarlo fácilmente.

Tanto L. como S. dicen estar al margen de las decisiones empresariales. Opinan que la última palabra con respecto al negocio siempre la tiene R.

C. opina que las decisiones las toma R. únicamente, pero que M. está suficientemente capacitado para tomarlas.

P. dice recibir directivas directamente del dueño, R., de quien cree que son las decisiones en general.

2) ¿Están los hijos suficientemente preparados para dirigir el negocio por su cuenta?

R. manifiesta que sin él, la empresa se fundiría. Opina que su esposa es muy desorganizada y que su hijo mayor es un incompetente, pero que tiene gran corazón.

M. dice conocer el funcionamiento del negocio, pero aclara que nunca le dieron la oportunidad de manejar las finanzas.

J. opina que cada uno de sus hijos tiene distintos intereses ajenos a la fábrica. Para ella, no serían capaces de manejarla solos.

C. dice desconocer qué capacidad tendrían los hijos con respecto al manejo de la empresa. Confía en que si estuvieran todos juntos, podrían manejarla.

P. manifiesta no saber sobre este tema.

3) ¿Tienen un plan sucesorio? ¿Se ha planeado una asignación de responsabilidades tras el retiro del fundador?

Todos los entrevistados dicen no tener un plan sucesorio.

R. dice que está dando vueltas con la idea de retirarse hace ya varios años y dejarle el negocio a M., su hijo mayor, ya que se siente desligado a la empresa, pese a ir

diariamente a trabajar a la misma. Considera que sería él el elegido para el cargo, ya que es el único de sus hijos que se dedica exclusivamente a la fábrica y por reconocimiento, y mérito considera que se lo merece. Sin embargo, al desconfiar de su capacidad como director y temer que el emprendimiento fracasase sin su supervisión constante, termine perdiendo la seguridad económica de la que goza actualmente.

J. considera que la empresa funciona bien así y por el momento, no hay planes de cambio.

L. y S. dicen que dan por hecho que la dirección será delegada en M., ya que ellos no están interesados en continuar en la empresa. Además, agregan que han escuchado al padre hablar en muchas ocasiones sobre dejarle la empresa al hijo, pero que éste no sabría cómo manejarse solo.

C. expresa el deseo de que el emprendimiento pase a manos de su esposo y que entre los dos manejen la empresa.

P. dice desconocer sobre el tema de la sucesión.

4) ¿Cómo ves al negocio dentro de diez años?

R. “Lo veo a mi hijo mayor junto a un par de empleados”.

M. “En el futuro voy a ser el dueño yo. Voy a ser el dueño de mi propia fábrica de pastas. Tendré seguramente un empleado y a mi pareja”.

J. “Con suerte, todo va a seguir como ahora, pero con más clientes y más ganancias”.

L. “Ojalá cierre la fábrica y podamos hacer más linda la casa”.

S. “Lo veo a mi hermano mayor como jefe, ya que aparentemente es el único interesado en fabricar pastas”.

C. “Mi marido y yo como jefes, y que el trabajo lo hagan empleados”.

P. “No tengo la menor idea. Ojalá les vaya bien. Probablemente me haya recibido de paleontólogo”.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Discusión

Como refieren Davis y Newstrom (1999), un conflicto se da cuando las partes disienten en cuanto a metas y objetivos, así como en sus métodos para alcanzarlos. En el presente estudio la mayoría de los integrantes de la empresa familiar tienen objetivos e intereses distintos ocasionando conflictos entre ellos en desmedro del crecimiento de la fábrica de pastas. El padre desea que sus hijos se involucren de un modo mayor en el negocio, mientras que dos de los hijos no tienen interés alguno en la fábrica y el hijo interesado desea realizar las tareas a su modo y en sus tiempos, lo cual entra en conflicto con el padre por ser quien quiere determinar el tiempo y la modalidad de las tareas.

Como dice Kertész (2006), los roles familiares están superpuestos con los de la empresa. Se ve en el presente caso, que los padres son quienes toman las decisiones y los hijos tienen el rol de empleados. Según Kertész (2003), se pone en juego el mandato “no me superes” entre fundador y descendientes, donde entran en juego las rivalidades y los celos o el de “nadie puede manejar a esta empresa como yo”. En la empresa observada, R. dice saber manejar las cosas de la mejor manera y que si algo no funciona, es porque los demás no hacen como él lo indica. Ambos padres no consideran al hijo mayor capaz de tomar decisiones acertadas y manifiestan desconfianza en que las tome. Santamaría y Pico (2015), a este respecto exponen que no es conveniente usar una administración rígida e inflexible, ya que impide la comunicación y la confianza. En relación al desconocimiento del manejo del negocio del hijo planteado por los padres, los autores coinciden con lo observado en esta empresa y plantean que para resolver este tipo de conflictos, favorece

positivamente la capacitación y la preparación académica de los hijos. Teixeira y Carvalhal (2013) comparten los puntos de vista con estos autores, al indicar que además de la sucesión, los otros conflictos radican en el trato entre los miembros, la falta de profesionalización en la gestión y en la confusión de roles empresariales y familiares.

En relación a la toma unilateral de decisiones por el padre en detrimento de las opiniones de los otros miembros, Beltrán López, Selem Salinas y Argüelles Rodríguez (2014), sugieren que la toma de decisiones en equipo sería una estrategia adecuada, dando la oportunidad de discutir pacíficamente los aspectos concernientes a sus miembros, teniendo a favor la confianza que se tienen al pertenecer a una misma familia.

A diferencia de lo planteado por Leach (1996) y Ward (1994), quienes destacan como fortalezas la unidad y el compromiso entre sus miembros al pertenecer a una misma cultura, la empresa familiar estudiada en este caso se caracteriza por la falta de compromiso y la poca unión entre sus integrantes, quienes manifiestan aspiraciones diversas y objetivos diferentes, y acentúan que sólo están en el espacio laboral por obligación y realizan las tareas con desgano y malestar. Esto contradice a los autores, ya que los mismos subrayan como un aspecto característico de la empresa familiar, la unidad entre los miembros, la voluntad de permanecer juntos y conseguir una armonía entre las preferencias y el modo de actuar, generando intereses comunes. A este respecto, tampoco coincide con lo observado en esta empresa familiar lo expuesto por Vilanova y Tapies (2003), quienes consideran que los valores familiares brindan fortaleza y benefician la imagen de la empresa. Influyen en todos los aspectos de la misma y son fuente de solución de conflictos entre sus miembros.

Nada de lo mencionado coincide por lo expuesto por Espinoza del Valle (2015), quien sostiene que en las empresas familiares hay una clara diferenciación entre empresa y familia, las normas son definidas con claridad por el fundador y resuelven sus conflictos fuera del trabajo.

Por otro lado, coincide el planteo de los autores con el caso estudiado, respecto a que en una empresa familiar los integrantes trabajan con una autoridad reconocida, pero bajo un clima de mutua confianza, la cual evita luchas de poder e intenciones ocultas. En la empresa observada, los hijos respetan y reconocen la autoridad en la figura del padre y por pertenecer a la misma familia, no hay desconfianza, engaños, estafas, intenciones ocultas o luchas de poder entre ellos.

Ward (1994) destaca la importancia de la confianza y la unidad como facilitador de comunicación, la cual se transmite de modo fluido, intenso y sin barreras. En esta empresa, la comunicación fluye sin restricciones. Ello por un lado beneficia la producción, pero por otro lado permite que acontezcan numerosas discusiones entre los miembros.

Para Leach (1996), el objetivo de alcanzar el bien en común implica el compromiso y una voluntad para comprometerse a la tarea de modo prolongado e intenso, así como a la autoexigencia. El alcanzar un objetivo en común, implica una alta e intensa motivación, gracias al compromiso libre y personal de cada uno de los integrantes de la familia. Esto no resulta atinado para la empresa estudiada. Los integrantes declaran que dedicar su tiempo al negocio familiar no es un compromiso libre y personal, sino una obligación impuesta por sus padres y no sienten la voluntad de comprometerse en la tarea. Lo hacen sin motivación y no buscan el autocrecimiento en dicho ámbito. Del mismo modo, lo anterior contradice a lo planteado por Ward (1994), quien sostiene que la familia es fuente de nueva energía y nuevas ideas, y una buena razón para trabajar esforzadamente en pos del éxito.

Kertész y Landau (1995), destacan como fuente de conflicto en una empresa familiar la falta de planificación. Sostienen que una planificación adecuada, permitirá la prevención y resolución de problemas en todas las áreas. En general, el emprendedor prefiere actuar, en lugar de planear. Tiene la creencia de que pensar equivale a perder el tiempo o le cuesta evaluar si algo anda mal en su emprendimiento. En el caso estudiado, coincide lo observado con la afirmación de los autores. En este negocio familiar, no hay planificación. Los miembros de la empresa resuelven las situaciones sobre la marcha, incluyendo los imprevistos. El emprendedor prefiere actuar, en lugar de planear por considerarse una persona práctica. Esto coincide con lo expuesto por Arenas Cardona y Rico Balvín (2014) respecto a la falta de planificación como una causa importante de conflicto entre los miembros. Ellos sostienen que el protocolo familiar es el instrumento de mayor efectividad en la preservación de las empresas familiares, al proveer herramientas para solucionar y evitar conflictos presentes y futuros, y fijar roles y responsabilidades. Pinto Tovar Y Bernal Villarraga (2012), también sostienen que es necesario crear un protocolo familiar con el fin de mejorar el orden y organización de los integrantes de la empresa, así como la gestión permitiendo lograr un nivel mayor de eficiencia. Gon (2003), además del protocolo familiar, recomienda para evitar conflictos que se debe mejorar la

calidad de la comunicación, realizar consejos familiares, remunerar con el mismo criterio a familiares y no familiares, y utilizar un mismo criterio de selección de personal.

En la empresa observada, las discusiones constantes y la baja motivación con la que trabajan, no promueven un clima de reflexión, autocrítica y planificación. Vargas (2013) postula respecto a las discusiones y la baja motivación que las emociones negativas de los miembros de las empresas familiares suelen ser parte de las causas de las consecuencias de los conflictos tanto familiares como empresariales y en caso de no ser resueltos, generan dificultad en las relaciones cotidianas y con el entorno, afectan el clima laboral y entorpecen la productividad. Este tipo de emociones son consecuencia de la comunicación deficiente entre los integrantes. En el caso estudiado, el total de los entrevistados dicen escuchar activamente al resto, pero se quejan de que los demás no les prestan atención a ellos. Además, coinciden que es difícil controlarse en la comunicación en un ambiente de trabajo hostil. Manifiestan sentirse criticados permanentemente y eso influye en el modo de comunicarse en lo laboral. Vargas (2013), sostiene que las mayores conflictivas, se dan por la falta de aceptación de lo que los otros sienten, piensan y que razonan de modo distinto al propio. El no comprender las motivaciones del otro, no escuchar lo que siente y piensa, pretender que lo propio prima sobre lo del otro, pretender convencer al otro sobre las razones propias. En la empresa familiar observada, cada uno de los entrevistados considera que los demás miembros están insatisfechos y que están ahí por necesidad, y obligados a hacer algo que no quieren.

El modo en el cual los miembros se conducen entre sí, es acorde a lo expuesto por R. Kertész, Atalaya y A. Kertész (2003). Los integrantes de la empresa familiar estudiada utilizarían en su comunicación emociones sustitutivas o rebusques, las cuales surgen a partir de las creencias de familias cuyas normas (conscientes o no) prohíben el sentimiento o la expresión de alguna emoción auténtica. Por lo que el individuo cambia una emoción auténtica inaceptable por una substitutiva, pero aceptable como estaría ocurriendo con el rebusque del Afecto, el cual sería sustituido por inadecuación, ansiedad, falsa rabia o celos. A su vez, estarían utilizando la emoción auténtica de la rabia en la comunicación con el objetivo que proponen los autores, como ser el defendernos, poner límites, demostrar lo que nos molesta. Confrontar e inducir a cambios de otros. Sin embargo, a diferencia de lo expuesto por estos autores, pese a la expresión auténtica de rabia, los miembros de esta

empresa no estarían encontrando una solución a sus conflictos, ya que como expone Vargas (2013), la falta de dedicación a conversar y resolver las situaciones problemáticas cotidianas, aumenta la aparición de nuevos conflictos, los cuales tampoco son solucionados adecuadamente.

Las discusiones entre los miembros, son acordes a la estructura de conversación difícil planteada por Stone, Patton y Heen (2000), donde cada una de las partes culpa al otro, exhiben fuertes sentimientos y tratan de generar culpa en el otro. Asimismo, cada uno trata de preservar su imagen y mostrarse como buenos, mostrando como malo al otro. Sin embargo, ambos ocultan sentimientos, suposiciones y percepciones de la situación, como lo referido a las emociones sustitutivas o rebusques, planteados por Kertész, Atalaya y A. Kertész (2003).

En relación a la sucesión en la empresa estudiada, lo observado en la misma se corresponde con lo expuesto por Danco (1980), quien distingue como dificultades la preocupación del fundador de perder una posición de poder, prestigio, así como por su falta de rol activo en las decisiones de la empresa, existe la posibilidad de la pérdida de la seguridad económica. El fundador del caso, sostiene que sin él la empresa se fundiría. Dice que su hijo mayor, a quien elegiría como sucesor, es un incompetente y que sus hijos no están preparados para decidir cosas relativas a la empresa. Esto también se corresponde con lo que expone Kertész (2003), al decir que en la sucesión se pone en juego el mandato “no me superes” entre fundador y descendientes, donde entran en juego las rivalidades y los celos o el de “nadie puede manejar a esta empresa como yo”. En relación a lo que dice Danco (1980), que los fundadores consideran la planificación una pérdida de tiempo por ser personas prácticas, se condice con lo que ocurre con el fundador de este caso, ya que hace mención de que está dando vueltas hace años con la idea de retirarse y dejarle el negocio a su hijo mayor, ya que se siente desligado a la empresa, pero continúa yendo diariamente a trabajar a la empresa y hasta el momento no ha planificado la sucesión. Sin embargo, a diferencia de lo que expone Danco (1980), que elegir a uno de los hijos como líder, juega como un choque contra sus valores, ya que los hijos son vistos, tratados y queridos por igual, según los valores familiares. El fundador del caso estudiado no tiene dudas al elegir a su hijo mayor como sucesor, ya que lo ve dedicarse a la fábrica con exclusividad, en vez de realizar paralelamente otras actividades, como los estudios universitarios de los otros hijos.

Otro aspecto que expone Danco (1980) que se ve en este caso, es la resistencia al cambio de la esposa del fundador, ya que su retiro implica perder las propias comodidades y beneficios, que el poder del marido le ha dado. La esposa del fundador expone que “Con suerte, todo va a seguir como ahora, pero con más clientes y más ganancias” y que la empresa funciona bien así y por el momento, no hay planes de cambio. Ella es la única de los miembros que sigue viendo la empresa funcionando de modo similar como en el momento actual. A este respecto, Robles Acosta, Rodríguez Villanueva y Alviter Rojas (2013), recomiendan que integrar a los sucesores a una edad temprana facilita su formación y el proceso sucesorio, pero que el hecho de que los padres solucionen los problemas de los hijos tiene un efecto negativo en la motivación de los últimos en desarrollar capacidades empresariales.

En relación a la sucesión, todos los autores mencionados coinciden en que la misma debe ser planificada, que el sucesor debe capacitarse y que es necesario contar con asesoramiento externo. En la empresa observada, ninguno de estos 3 aspectos sería tenido en consideración.

Conclusiones

Como resultado de la investigación realizada, es posible concluir que los conflictos más comunes a los que se enfrenta internamente la empresa familiar xxx dedicada a la fábrica y elaboración de pastas frescas son los siguientes:

- el proceso administrativo, el cual incluye planificación, organización, ejecución y control de la producción;
- las emociones y la comunicación entre los miembros de la familia;
- la sucesión de la dirección y la propiedad.

A partir de lo investigado, se pudo identificar a la sucesión como el conflicto principal ya que, si bien la empresa en este momento es exitosa, pese a los conflictos anteriores, la propiedad, gestión y dirección están en las manos de la única figura del padre fundador de la empresa. Pero con el transcurrir del tiempo y la dificultad permanente que tienen los miembros de la familia para comunicarse entre sí, la falta de una sucesión

planificada puede representar el fin de la empresa, tras la incapacidad o muerte del fundador.

Este estudio permitió ampliar el conocimiento respecto a la problemática existente en las empresas familiares. En la actualidad, este tipo de empresas representa un amplio porcentaje de la actividad económica de la Argentina. Por ello, una mayor comprensión respecto a sus conflictos y posibles soluciones, podrían tener un impacto para su desarrollo.

Esta investigación tuvo las siguientes limitaciones: el tamaño de la muestra, se limitó a entrevistar a 7 integrantes de una empresa familiar. No se realizaron entrevistas en otras empresas para comparar los hallazgos encontrados en la misma; técnicas de recolección, no se realizaron entrevistas grupales para vivenciar en simultáneo los intercambios múltiples entre los miembros que viven en una realidad común.

Se recomienda a futuros investigadores trabajar con muestras más amplias, considerando un número mayor de empresas familiares del rubro estudiado e incluir otros para comparar los hallazgos.

Es recomendable que los miembros de la organización asistan a cursos (tanto empleados, como jefes) sobre motivación, comunicación y relaciones personales, para contribuir a mejorar la calidad del ambiente; que la organización implemente estrategias que permitan que se les dé a conocer las políticas de incentivos a sus empleados; que dentro de la cultura organizacional, incluya la creencia de que si los empleados rinden al máximo potencial, se les reconocerán sus esfuerzos, mediante recompensas, las cuales cubrirán sus expectativas. Del mismo modo, incluir la idea de que una buena evaluación de desempeño tendrá la consecuencia de recompensas; que la empresa pueda detectar las necesidades de cada empleado, a fin de dirigir incentivos hacia cada uno de ellos, satisfaciendo sus necesidades. De este modo, obteniendo un grado alto de satisfacción de sus miembros, aumentará la disposición al trabajo de los mismos y en consecuencia, la productividad total de la empresa; que la organización actualice y diversifique, según las necesidades de los miembros, sus políticas de incentivo, mediante reconocimientos personales, mejoras de salarios, oportunidades para desarrollo personal, designaciones de responsabilidades, entre otros. Asimismo, que el gerente, en este caso la figura del padre, se adiestre en las diversas estrategias y métodos focalizados en la detección de las necesidades de sus empleados; que escuche los planteamientos de los mismos, los cuales podrían llegar a aportar ideas que

resulten beneficiosas para todos. Por ejemplo, una forma sencilla y práctica, es un buzón de sugerencias. Además, celebrar el cumplimiento de tareas; observar y valorar las actitudes de los empleados; motivar con el ejemplo; mantener el entusiasmo; motivar con el ejemplo; reforzar el trabajo en equipo; claridad en los roles e importancia que cumple cada miembro de la organización; realización de actividades en pos de reducir los niveles de estrés; desarrollo de actividades en conjunto (masajes de relajación, gimnasia entretenida); actividades fuera de la organización, ligadas a tareas de la organización (aniversarios, cumpleaños, fiestas patrias, fiestas de fin de año, etc.). En definitiva, un buen ambiente laboral, poderse escuchar, dar feedback, agradecer, incrementar el sentido de pertenencia; premiar la excelencia.

Si los familiares desean la continuación del emprendimiento familiar, deben trabajar para ello, realizando una planificación que contemple tanto las necesidades empresariales como las familiares.

El proceso sucesorio implica, además del traspaso intergeneracional, la reorganización de la empresa, para poder adaptarse a una nueva realidad, tanto interna como externa. Para que el proceso pueda desarrollarse favorablemente, se aconseja que el fundador/empresario tenga una actitud positiva para ceder el poder al sucesor; que haya confianza entre ambos y puedan solucionar sus diferencias; que el sucesor posea suficientes atributos que lo hagan merecedor del cargo; que tengan compromiso para solucionar los problemas juntos.

Para asegurar la continuación del negocio familiar, se deben elaborar reglas claras en las condiciones de sucesión. Es decir, la elaboración de un plan sucesorio. A su vez, si llegan a ser varios hijos los sucesores, es importante la enseñanza de la atribución del rol de socios entre los hermanos, ya que en este caso, son varias las decisiones, en lugar de una. Por lo que debe haber votación, consenso y unanimidad.

Otro factor de riesgo en una empresa familiar es la falta del proceso de profesionalización. Es decir, toda la preparación para la mejora continua de la empresa, así como la adaptabilidad al entorno y al cambio continuo de la sociedad actual, y a la diferencia de tiempos, y demandas.

Se deben tener en cuenta todas las líneas de trabajo y los desafíos a los que se enfrenta la empresa. Es indispensable, realizar un protocolo o acuerdo escrito entre los miembros para poder tomar las decisiones adecuadas.

La capacitación constante del personal y el tránsito generacional adecuado, garantizan la continuidad de la empresa.

Es imprescindible, la profesionalización de la empresa, entendiéndose por ésta a la adquisición de conocimientos y habilidades, así como a la delegación y supervisión, incluyendo en éstas, la enseñanza y la motivación.

REFERENCIAS

- Aronoff, Craig H. y Ward, John L. (1992). *Another kind of hero*. Georgia, Business Owner Resources.
- Arquer, J. (1979). *Empresas Familiares*. España. Ed. Universidad de Navarra.
- Borrell, F. (1996). *Comunicar bien para dirigir mejor*. Barcelona. Ediciones Gestión 2000 SA.
- Braidot, N. (2012). *Neuromanagement*. España. Ed. Granica.
- Chua, J., Chrisman, J. y Sharma, P. (1999). *Defining the Family Business*. Calgary, Ed. Behaviour Entrepreneurship Theory & Practice.
- Danco, L. (1980). *Inside the family business*, Cleveland. Ed. The University Press.
- Davis, K., Newstrom, J. (1999). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México. McGraw Hill.
- Favier Dubois, E. M. (2010). *La empresa familiar. Encuadre general, marco legal e instrumentación*. Buenos Aires. Editorial Ad Hoc.
- Gandolfo, R. V. (2013). *La importancia del Protocolo en la Empresa familiar*. Argentina, Sedici. Disponible en <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/40259>.
- Gersick, K., Davis, J., McCollom Hampton, M., Lansberg, I. (1997). *Empresas Familiares*, México. Ed. McGraw Hill.
- Ginebra, J. (1997). *Las empresas familiares*. México. Ed. Panorama.
- Grabinsky, S. (1994). *La Empresa Familiar*. México. Ed. Del Verbo Emprender.

- Guinjoan, M., Llauradó, J. (2000). *El empresario familiar y su plan de sucesión*. España, Ed. Díaz de Santos.
- Hellriegel, D., Slocum, J., Woodman, R. (1998). *Comportamiento Organizacional*, (8a.ed.). México. Soluciones Empresariales.
- Jaes Falicov, C. (1991). *Transiciones de la familia*. Buenos Aires. Ed. Amorrortu.
- Kertész, R., Atalaya, C., Kertész, V. *Liderazgo Transaccional*. Buenos Aires. Ed. Ippem, 1992.
- Kertész, R. *¿Cómo afrontan la crisis las empresas familiares?* Editorial de la Universidad de Flores, 2002.
- Kertész, R., Atalaya, C., Kertész, A. (2003). *Análisis Transaccional Integrado*. Buenos Aires. Ed. Ippem.
- Kertész, R., Atalaya, C., Kammerer, K. R, Bozzo, R. N. y Kertész, V. (2006). *Manual para la empresa familiar*. Buenos Aires. Ed. de la Universidad de Flores.
- Kertész, R., Dobrée, P. y Radano, E. (2008). *P.A.L.T.: un modelo interdisciplinario de diagnóstico e intervención organizacional*. Buenos Aires. Publicación interna del Instituto Iberoamericano de Empresas Familiares.
- Kertész, R. (2004). *La importancia de las empresas familiares en argentina*. Buenos Aires. Editorial de la Universidad de Flores.
- Kertész, R., Atalaya, C., Kertész, A. (2003). *Análisis Transaccional Integrado*. Buenos Aires. Editorial de la Universidad de Flores.
- Kertész, R., Kertész, A. (1994). *Plan de Vida*. Buenos Aires. Ed. Ippem.
- Kertész, R., Landau, A. (1995). *Los problemas más frecuentes de las Pymes familiares...y sus posibles soluciones*. Buenos Aires. Editorial de la Universidad de Flores.
- Leach, P. (1996). *La empresa Familiar*. Buenos Aires. Ed Granica.
- Levinson, H. (1990). *Conflictos que aquejan a las empresas Familiares*. Harvard Business Review.
- Luege, A. (1995). *Pasando la antorcha: Cómo lograr una sucesión exitosa*. Buenos Aires. Editorial de la Universidad de Flores.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional, Conceptos, Controversias, Aplicaciones*. México. Ed. Prentice Hall.

- Rodriguez Alcaide, J. J. y Rodriguez Zapatero, M. (2007). *El protocolo familiar*. España. Editorial de la Universidad de Córdoba.
- Sanchez-Crespo Casanova, A. J. (2009). *El protocolo familiar: una aproximación práctica a su preparación y ejecución*. Madrid. Ed. Abogados y Consultares.
- Stone, D., Patton, B. y Heen, S. (2000). *Conversaciones Difíciles*. Massachusetts. Ed. Norma.
- Vargas, L. (2013). *La comunicación en la empresa familiar: clave de éxito para su continuidad saludable*. Chaco. Editorial de la FIME.
- Ward, John L. (1994). *Cómo desarrollar la empresa familiar*. Buenos Aires. Ed. El Ateneo.

ANEXOS

Entrevista

Eje 1: Proceso administrativo. Planificación, organización, ejecución y control

- 1) ¿De qué modo se toman las decisiones familiares y de la empresa?
- 2) ¿Quién toma las decisiones? ¿Consultan con asesores externos?
- 3) ¿Todos los integrantes de la familia poseen el mismo grado de autoridad respecto a la información, recursos, puestos de trabajo, etc.? En caso contrario ¿cuál es la diferencia?
- 4) ¿Cualquier familiar puede participar en el negocio?
- 5) ¿Existen requisitos de ingreso de familiares en la empresa?
- 6) ¿Tienen puestos ocupados por no familiares? Si sí ¿tienen distinto grado de autoridad los no familiares que familiares?
- 7) ¿Realizan una evaluación de desempeño para familiares y no familiares?
- 8) ¿Puede un familiar ser reemplazado si no cumple los resultados esperados?
- 9) ¿Tienen información clara y definida sobre resultados, procesos, perfiles de puesto, estado financiero, etc.?
- 10) ¿Tienen dentro de la empresa conflictos relacionados con la familia? ¿Cómo los manejan?
- 11) ¿Tienen reglas en el negocio que tienen que respetar los familiares? ¿Cómo las comunican y verifican que se cumplan?

Eje 2: Comunicación y emociones

- 1) ¿Considera que todos los miembros se sienten parte de la empresa?
- 2) ¿Los miembros conocen las metas y objetivos de de la empresa?
- 3) ¿Se conoce el nivel de satisfacción de los miembros?
- 4) ¿Difieren los resultados y logros obtenidos de lo esperado?
- 7) ¿Escucha activamente al resto de los miembros de la empresa?
- 8) ¿Controla sus emociones en la comunicación con los demás miembros?
- 9) En la comunicación con los demás ¿utiliza mensajes claros, precisos y completos?
¿Verifica la comprensión del mensaje emitido, por medio de reiteraciones o preguntas?
- 10) ¿Considera que hay congruencia entre lo que se dice y lo que se hace?
- 11) Al recibir un mensaje de otro miembro ¿considera que la comunicación verbal es congruente con la no verbal o gestual?

Eje 3: Sucesión

- 1) ¿Pueden los hijos tomar decisiones en la empresa por su cuenta?
- 2) ¿Están los hijos suficientemente preparados para dirigir el negocio por su cuenta?
- 3) ¿Tienen un plan sucesorio? ¿Se ha planeado una asignación de responsabilidades tras el retiro del fundador?
- 4) ¿Cómo ves al negocio dentro de diez años?